

Assetti organizzativi delle piccole imprese ed emergenza economica: la necessità di un rapido adattamento e di risposte adeguate

di Fabio Battaglia – dottore commercialista

L'obbligo imposto dal nuovo Codice della crisi di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, non deve essere letto in termini di maggiori costi, ma come una opportunità di un innalzamento della media della cultura del controllo nelle piccole imprese italiane, in vasta parte prive di ogni sistema di monitoraggio. È evidente che fare un tale salto di qualità avrebbe richiesto un tempo adeguato e un inevitabile processo formativo per imprese e professionisti. L'attuale emergenza economica, indotta dall'emergenza sanitaria, impone una, non voluta, accelerazione di questi processi.

Gli elementi di accelerazione per le imprese valgono, mutatis mutandis, anche per i mercati professionali, che mai come in questo momento devono cogliere la essenzialità di una rivisitazione degli assetti organizzativi e della offerta consulenziale, anche attraverso forme aggregative, per garantire la loro sopravvivenza.

L'emergenza sanitaria mondiale, che è già emergenza economica, può far sembrare paradossale un esercizio sull'impostazione delle misure di controllo in grado di rendere ottemperanti al nuovo [articolo 2086](#), cod. civ. le piccole imprese italiane.

Sarebbe pretenzioso, in questa sede, introdurre il tema dalla situazione economica in generale: la misura del debito pubblico dello Stato italiano e l'assenza di riserve, il dibattito sugli strumenti economici e la natura transnazionali degli stessi, le modalità di canalizzazione delle necessarie risorse finanziarie ponte per affrontare la fase più acuta, per cui si introdurranno alcune assunzioni considerandole date per immaginare cosa i professionisti che lavorano per le imprese possono fare al fine di supportarle.

Le assunzioni:

1. in qualche modo arriveranno alle imprese sostegni finanziari, la cui entità si ignora, sotto forma di sussidi veri o propri o sotto forma di garanzie per accedere al credito che solo in un secondo momento si trasformeranno in sussidi nella misura in cui i *default* trasformeranno i debiti privati in pubblici;

2. nel primo caso, sussidi diretti, la canalizzazione delle risorse potrebbe provenire direttamente attraverso un ente statale, ma non è escluso che possa essere utilizzato il canale bancario;
3. nel secondo caso il canale di trasmissioni sarebbero le banche;
4. l'economia italiana è fatta, per una grandissima maggioranza, di imprese di piccole dimensioni, che poi sono i clienti degli studi della quasi totalità dei commercialisti italiani;
5. è ovvio che ogni scenario presuppone che lo *shock* di offerta determinato dalla decelerazione, quando non il totale *stop*, della produzione sia temporaneo, ove si dovesse dilungare oltre ogni capacità di resistenza, allora qualunque scenario teorizzabile diverrebbe poco utile.

Appare opportuno partire dalla dimensione e composizione delle imprese italiane.

I dati riportati sono tratti da un rapporto Istat sulle imprese italiane che si ferma al 2017¹, ma che costituisce un quadro estensibile all'attualità.

Si veda il seguente schema che evidenzia l'andamento in valori assoluti, nonché la variazione per anno del numero delle imprese:

Prospetto 14.1 Imprese attive e addetti
Anni 2001-2017

ANNI	Valori assoluti		Variazioni in valore assoluto rispetto all'anno precedente	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
2001 (a)	4.083.966	15.712.908	-	-
2002	4.224.769	15.860.072	140.803	147.164
2003	4.235.385	16.290.888	10.616	430.816
2004	4.277.875	16.461.761	42.490	170.873
2005	4.371.087	16.813.193	93.212	351.432
2006	4.410.008	17.116.750	38.921	303.557
2007	4.480.473	17.586.031	70.465	469.281
2008	4.514.022	17.875.270	33.549	289.239
2009	4.470.748	17.510.988	-43.274	-364.282
2010	4.460.891	17.305.735	-9.857	-205.253
2011 (a) (b)	4.425.950	16.424.086	-34.941	-881.649
2012	4.442.452	16.722.210	16.502	298.124
2013	4.390.513	16.426.791	-51.939	-295.419
2014	4.359.087	16.189.310	-31.426	-237.481
2015	4.338.085	16.289.875	-21.002	100.565
2016	4.390.911	16.684.518	52.826	394.643
2017	4.397.623	17.059.480	6.712	374.962

Fonte: Istat, Registro statistico delle imprese attive (ASIA - Imprese) (E)

(a) Dati puntuali di fonte censuaria.

(b) In occasione del 15° Censimento generale della popolazione del 2011 il registro Asia è stato utilizzato come base informativa per produrre i dati censuari. Con l'occasione del Censimento virtuale del 2011, sono state introdotte importanti innovazioni nel processo di aggiornamento del registro e nella stima dei caratteri delle imprese - dal punto di vista definitorio e metodologico - utili ad aumentare la qualità ed ampliare la quantità delle informazioni diffuse, con un significativo miglioramento nella futura tempistica di diffusione dei dati. Inoltre, sono state riviste le metodologie di classificazione e stima dell'occupazione, per garantire una migliore coerenza dell'intero sistema informativo delle statistiche economiche e della contabilità nazionale e una migliore coerenza con gli standard definiti in ambito Ue, adottando un framework concettuale comune e metodi armonizzati di stima.

Andando in maggior dettaglio dal rapporto si rileva che nel 2016, le imprese attive in Italia nell'industria e nei servizi di mercato erano 4,3 milioni di unità e occupavano 16,1 milioni di addetti, di cui 11,2 milioni dipendenti. La dimensione media, 3,8 addetti per impresa, risulta più elevata nell'industria (5,8

¹ <https://www.istat.it/it/files/2019/12/C14.pdf>.

addetti) che nei servizi (3,2 addetti). Le microimprese (quelle con meno di 10 addetti) sono 4,1 milioni e rappresentano il 95,2% delle imprese attive, il 46,1% degli addetti e il 29,3% del valore aggiunto realizzato. In questo segmento dimensionale è rilevante la presenza di lavoro indipendente (60,8%). Le piccole e medie imprese (quelle con 10-249 addetti) sono circa 204.000, assorbono il 33,2% degli addetti e contribuiscono per il 38,9% alla creazione di valore aggiunto, mentre nelle grandi imprese (quelle con almeno 250 addetti), pari a 3.601 unità, si concentrano il 20,7% degli addetti e il 31,7% del valore aggiunto.

Andando a un quadro di sintesi dei settori economici, sempre con riferimento all'anno 2016, nella struttura produttiva nazionale la dimensione e il settore economico di appartenenza spiegano le differenti *performance*. Per il complesso delle imprese, il valore aggiunto ammonta a circa 750 miliardi di euro (+4,8% rispetto al 2015). Il settore dei servizi è quello che registra la maggiore crescita del valore aggiunto (+5,2%), seguito dall'industria in senso stretto (+ 4,9%) e quindi dalle costruzioni (+1,2%). Nell'ambito dei settori produttivi i servizi di mercato contribuiscono maggiormente alla creazione del valore aggiunto (58,0%), al numero di imprese attive (78,6%) e agli addetti (67,1%). L'industria in senso stretto costituisce il 9,6% delle imprese, il 24,7% degli addetti e il 35,6% del valore aggiunto, mentre nel comparto delle costruzioni si concentrano l'11,8% delle imprese, l'8,3% degli addetti e il 6,4% del valore aggiunto.

In ultimo si veda uno schema nel quale si possono apprezzare le composizioni percentuali delle dimensioni per settori di attività economica:

SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA REGIONI	Imprese				Totale
	0-9	10-49	50-249	oltre 250	
SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA					
Industria in senso stretto	82,0	15,4	2,3	0,4	100,0
Costruzioni	96,1	3,6	0,2	0,0	100,0
Commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione	94,9	4,7	0,4	0,1	100,0
Altri servizi	97,6	2,0	0,3	0,1	100,0
Totale	95,0	4,3	0,5	0,1	100,0

Ciò che rileva in questa analisi è che il 95% (circa 4.180.000) delle imprese ha meno di 10 addetti e generano il 30% del valore aggiunto e impiegano il 46% degli addetti e che quelle tra 10 e 50 sono il 4,3% (circa 204.000) generano il 39% del valore aggiunto e impiegano il 33% degli addetti.

In questa analisi ci limiteremo a questi primi 2 segmenti che numericamente coprono la quasi totalità delle imprese italiane.

Come noto ai sensi dell'[articolo 2214](#), cod. civ. (Libri obbligatori e altre scritture contabili):

I. L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari.

II. Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite.

III. Le disposizioni di questo paragrafo non si applicano ai piccoli imprenditori.

Ai sensi del codice civile, gli unici esentati dagli obblighi contabili ivi previsti sono i piccoli imprenditori, la cui nozione, ai sensi dell'[articolo 2083](#), cod. civ., è estremamente ristretta:

I. Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.”

Tanto è vero questo che il Legislatore della riforma del 2006 ha superato il principio della fallibilità degli imprenditori non piccoli, introducendo un criterio di carattere quantitativo, in sostituzione di quello meramente qualitativo, che ha ampliato il campo della non fallibilità.

Sappiamo, altresì, che nella prassi, la legislazione fiscale ha preso il sopravvento, in tema di contabilità, su quella civilistica.

Prima delle grandi riforme fiscali degli anni '70, vigente l'imposta di ricchezza mobile, gli unici soggetti tassati "in base al bilancio" erano le società di capitali.

Con il D.P.R. 600/1973 la contabilità obbligatoria a fini fiscali, secondo i crismi della disciplina civilistica (si vedano articoli [13](#), [14](#) e [15](#), D.P.R. 600/1973), fu introdotta per tutti gli imprenditori commerciali a esclusione (ultima versione dell'articolo 18, D.P.R. 600/1973) delle società personali e imprenditori individuali i cui ricavi non abbiano superato l'ammontare di 400.000 euro per le imprese aventi a oggetto la prestazione di servizi, ovvero di 700.000 euro per le imprese aventi per oggetto altre attività. Questi sono i soggetti che possono scegliere di adottare la contabilità semplificata.

Appare immediatamente evidente come non vi sia coincidenza tra il piccolo imprenditore ai sensi del codice civile e i soggetti minori in contabilità semplificata.

Andando ad analizzare le statistiche presenti sul sito della Agenzia delle entrate, gli ultimi dati sono quelli relativi all'anno di imposta 2017².

Per quanto non sia semplicistico incrociare i dati, i risultati sono i seguenti:

² https://www1.finanze.gov.it/finanze3/pagina_dichiarazioni/dichiarazioni.php

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata	Regimi fiscali agevolati	Totali
Imprese individuali	140.000	1.425.000	650.000	2.215.000
Società di persone	255.000	415.000		670.000
Società di capitali	1.200.000			1.200.000
Agricoltura			250.000	250.000
Totali	1.592.000	1.838.000	900.000	4.335.000

La presente analisi non riguarderà tutti i soggetti che hanno accesso al regime forfetario che, per dimensione, ha poco senso includere nell'ambito di un ragionamento volto a introdurre forme di controllo sui conti e sulla gestione.

Con riferimento ai soggetti in contabilità semplificata si pone un doppio ordine di riflessioni.

Il primo riguarda l'adempimento all'obbligo civilistico della contabilità per gli imprenditori non piccoli. È infatti chiaro che vi è un notevole numero di soggetti che, pur non essendo tenuti fiscalmente alla contabilità ordinaria, ricadono nell'obbligo di tenuta della contabilità ai sensi dell'[articolo 2214](#), cod. civ. in quanto imprenditori non piccoli. Fino alla riforma del Codice della crisi, l'elemento patologico è stato letto unicamente in chiave penalistica con l'intervenuto fallimento.

Senza entrare nel merito delle fattispecie di reato, non potendo essere questa la sede per affrontarli, è noto che l'assenza della tenuta delle scritture obbligatorie civilistiche può comportare sia una condanna di bancarotta semplice documentale ai sensi dell'[articolo 217](#), comma 2, L.F. sia di bancarotta fraudolenta documentale ai sensi dell'[articolo 216](#), comma 1, lettera b), L.F..

Il secondo profilo riguarda, invece, più strettamente il nuovo Codice della crisi, nel quale, peraltro, il contenuto degli articoli 216 e 217, L.F. è stato trasfuso negli articoli [322](#) e [323](#), del Codice.

Va, in questo ambito, richiamato l'[articolo 2086](#), cod. civ. con riferimento al dovere per l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva a istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, richiamato dall'[articolo 3](#), del Codice ("*doveri del debitore*"), comma 2, che, tuttavia, al comma 1, estende all'imprenditore individuale il dovere di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte.

Queste norme rimandano evidentemente alla regolare tenuta della contabilità come prima fonte di informazione dei fatti amministrativi dell'azienda. Non può sottacersi come la contabilità semplificata costituisca una modalità di tenuta della contabilità che, se soddisfa le necessità della disciplina fiscale, omettendo totalmente la rilevazione dei fatti finanziari, non consente di raccogliere i segnali che la contabilità può offrire per la tempestiva rilevazione della crisi.

Il nuovo Codice della crisi impone, quindi, un serio ripensamento delle scelte operate in tema di contabilità, nella consapevolezza che risulta necessario diffondere un innalzamento medio del livello medio della cultura del controllo in Italia.

Non sfugge, infatti, che le imprese dotate di strumenti previsionali di controllo, di monitoraggio della finanza, di analisi del costo della produzione sono una sparuta minoranza, data la piccola dimensione delle aziende del Paese.

Chiaro è che ciò denota una modalità gestionale tesa a difendere lo *status quo*, priva di visione di sviluppo.

Il dibattito sull'utilizzo dell'obbligo di legge introdotto dal Codice della crisi per generare un circolo virtuoso, piuttosto che per lamentare un mero aumento dei costi amministrativi, era in corso, fino a quando questa emergenza, in parte ha sopito del tutto tale dibattito, ma in altri casi sembra aver sollecitato l'esigenza di una accelerazione di tali necessità.

Sul piano professionale l'idea era quella di implementare alcuni processi di controllo in considerazione della dimensione e delle necessità delle varie imprese, secondo una tabella di marcia che consentisse un adeguato percorso formativo delle amministrazioni delle aziende, abituate a occuparsi di questioni burocratiche e non dell'utilizzo delle informazioni a disposizione per alimentare la programmazione.

L'esigenza dell'accelerazione sorge non appena si tenga presente che il fabbisogno di liquidità indotto dallo stallo della produzione, non potrà che essere soddisfatto attraverso il canale bancario, sperabilmente attraverso un massiccio sostegno garantistico statale. Tale fabbisogno, però, non potrà essere soddisfatto in modo indiscriminato e necessiterà, comunque, di un certo grado di selezione.

Non ci si nasconde che la capacità di "fare banca" del nostro sistema non è così evoluto, ma proprio per questo appare ancora più necessario che le richieste di liquidità siano accompagnate da una adeguata informazione.

In questo clima di incertezza non è certamente agevole produrre piani previsionali, non solo in considerazione della non conoscenza dei tempi entro i quali, seppure con le dovute cautele sanitarie, che comunque renderanno la produzione meno agevole e, quindi, più costosa, la pandemia potrà ritenersi, quanto meno, posta sotto controllo, ma anche sui tempi del riavvio del regolare ciclo degli scambi, ma soprattutto dei pagamenti.

In questo quadro appare ancora più essenziale un minimo di programmazione da preparare proprio in questi giorni di rallentamento o blocco della produzione e riguarda, quindi:

- elaborazione di piani economico finanziari volti a determinare un fabbisogno di cassa immediato onde riavviare l'attività, immaginando uno scenario di minor danno nel quale ipotizzare una ripresa del lavoro a fine aprile primi di maggio;
- contatto immediato con gli istituti finanziari per instaurare un dialogo ove la trasparenza e l'informazione continua farà la differenza nella selezione del credito;
- riorganizzazione della produzione in considerazione del rispetto delle regole di distanziamento e sanitarie necessarie a minimizzare il contagio, cercando di minimizzare, altresì le inevitabili inefficienze ed aumento dei costi di produzione, utilizzando nel modo più efficiente tutti gli ammortizzatori sociali disponibili;
- cura del rapporto con clienti e fornitori, monitorando con attenzione la capacità di resistenza di questi, soggetti, sempre in un clima di scambio reciproco di informazione;
- in considerazione dell'ultimo punto, aver ben cura della filiera, o valutarne una veloce riformulazione, ove eventuali *default* nella stessa, ne determinino “buchi” che devono essere rapidamente colmati;
- ove si debba prendere atto che il mercato di riferimento sta subendo una frenata che rende difficoltosa la sostenibilità, approntare una adeguata riconversione e saper cogliere eventuali nuove opportunità, laddove possibile.

Molte delle considerazioni sopra svolte riguardano *mutatis mutandis* anche i mercati professionali.

Tutto quanto descritto richiede una estrema duttilità e rapida capacità di adattamento, non potendo esprimersi in questa sede sul piano delle scelte imprenditoriali, poiché è evidente che ognuno deve fare il proprio mestiere, per il dottore commercialista risulteranno cruciali da una parte la capacità di affiancare il cliente nella redazione di piani e nel continuo monitoraggio dell'andamento della attività e dall'altra la capacità di svolgere un ruolo di canale di trasmissione di informazioni tra l'impresa e le banche, chiamate a sostenerla in questa difficile fase.

Mai come in questi mesi sarà necessario che i professionisti siano in grado di svolgere un ruolo di produttori di fiducia, visto che l'elemento fiduciario sarà fondamentale.

È evidente che forte è il timore in questo momento di comportamenti opportunistici e questo non faciliterà, soprattutto nei primi mesi, un rapido riavvio degli scambi, oltre che un rapporto fisiologico con le banche.

La capacità di informazione e i processi reputazionali saranno, quindi, fondamentali.

Tutto quanto detto non può trovare una regola generalizzata e farà parte di una consulenza personalizzata per ogni cliente a seconda dell'entità delle difficoltà che ciascuna dovrà affrontare, dato

lo stato di partenza, che potrebbe già essere di difficoltà e dati i problemi di mercato che ognuno si troverà ad affrontare, sperando che i primi, sommandosi, non restituiscano difficoltà insormontabili.

In questo grave momento, non è retorico sostenere che le modalità di approccio di queste difficoltà, per chi riuscirà a scavalcarle, saranno cruciali per gli andamenti futuri.

Un'ultima riflessione riguarda le regole di ingaggio del mercato professionale del commercialista.

In alcuni casi sarà assolutamente necessario far fronte a una esigenza alla quale i professionisti non sono abituati e cioè il reperimento della cassa per affrontare, non tanto un blocco dell'attività, che anzi si immagina potrà essere più gravosa, quanto piuttosto un immaginabile rallentamento dei pagamenti.

Al momento del riavvio dovrà essere attentamente valutato l'impatto della crisi sulla clientela non solo sul piano numerico, ma in ragione delle esigenze consulenziali.

Queste considerazioni ci rimandano, anche in questo caso, a una accelerazione di scelte non più differibili di una maggiore efficienza organizzativa e di una capacità di ampliare lo spettro di capacità consulenziale che potrà certamente essere soddisfatto attraverso processi di integrazione e di rete.

È necessario avere la consapevolezza che solo chi saprà adattarsi rapidamente a questa gravissima crisi avrà spazi di sopravvivenza, professioni comprese.